JURNAL PSIKOLOGI
VOLUME 36, NO. 2, DESEMBER 2009: 95 – 105

Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan dan Berbagi Pengetahuan dalam Organisasi

Avin Fadilla Helmi [1]
Fakultas Psikologi
Universitas Gadjah Mada

Iman Arisudana [2]
Fakultas Psikologi
Universitas Gadjah Mada

Abstract

Many research in knowledge sharing has focused their attention on the roles of information and technology factor. Recently, there is a consideration that human factors such as social interaction, trust and leadership play keyrole in knowledge sharing behavior. This study aimed to investigate the factors affecting employees' knowledge sharing within an organization by combining transformational leadership and trust as predictor of knowledge sharing behavior. This research used survey method, and take 99 employees of PT. Bina Karya Jakarta as sample. The instruments to get data was questionnaire of Likert's Scale, that consisted of leadership scale, organizational trust scale, managerial trust, co-worker trust scale and knowledge sharing scale.

The research found that transformational leadership, organizational trust, management trust and co-worker trust together have significant effect on knowledge sharing behavior with r=0,264. The regression coefficient also shows there is only the co-worker trust that have the most significant effect on knowledge sharing behavior. These findings need to be discussed for further research especially to gain understanding about the role transformational leadership and trust on knowledge sharing that vary, depends on the situation and condition.

Keywords: knowledge sharing, transformational leadership, trust

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan konsep dasar dari manajemen pengetahuan dan telah menjadi fokus penting dalam manajemen pengetahuan karena pengetahuan dipandang sebagai sumber daya yang paling bernilai stratejik yang dimiliki organisasi (Cumming, 2003), sumber utama bagi penciptaan nilai (Nonaka & Takeuchi, 1995), dan merupakan cara penting bagi keunggulan kompetitif (Liao, 2007; Lin, 2007).

Pengetahuan sebagai sumber daya yang *intangible*, mulai mendapatkan perhatian para ahli pada tahun 1990-an. Apalagi dalam situasi krisis keuangan global banyak perusahaan gulung tikar dan mengalami kerugian. Jika mereka mampu bertahan persoalannya adalah bagaimana strategi mengoptimalkan aset pengetahuan organisasi seoptimal mungkin yaitu aset *intangible* tersebut dapat ditransformasikan dalam organisasi dan selanjutnya memberikan dampak pada keunggulan kompetitif.

[1] Korespondensi mengenai artikel ini dapat dilakukan dengan menghubungi: *avinpsi@yahoo.com*
[2] Korespondensi mengenai artikel ini dapat dilakukan dengan menghubungi: *pidadh@yahoo.com*.

Pada dasarnya dikatakan Liao (2007) bahwa manajemen pengetahuan adalah proses penciptaan nilai dari aset organisasi yang *intangible*.

Nonaka dan Takeuchi (1995) yang pertama kali mengenalkan kembali pentingnya proses penciptaan pengetahuan bagi karyawan secara individual. Penciptaan pengetahuan dapat dipandang sebagai proses dimana pengetahuan yang dimiliki karyawan sebagai individu diinternalisasikan ke dalam dasar pengetahuan organisasi. Pengetahuan diciptakan melalui interaksi antar individual pada berbagai level dalam organisasi. Organisasi tidak dapat menciptakan pengetahuan tanpa peran individu, kenyataan memang menunjukkan jika pengetahuan individu tidak dibagikan dengan individu atau kelompok lain, upaya individu mempunyai keterbatasan pada dampak efektivitas organisasional.

Kapasitas organisasi dalam mengoptimalkan pengetahuan sebagian besar tergantung pada aspek manusia yang secara aktual dapat menciptakan, membagi, dan menggunakan pengetahuan tersebut (Ipe, 2003). Menurut Quinn (dalam Liao, Fei & Chen, 2007) pengetahuan yang dibagi akan tumbuh secara eksponensial. Jika dua orang saling bertukar pengetahuan dengan yang lain, keduanya akan mendapatkan informasi dan pengalaman yang tumbuh secara linier. Namun jika keduanya kemudian membagi pengetahuan yang baru kepada orang lain dan mendapatkan umpan balik atau memodifikasi maka kemanfaatannya menjadi eksponensial .

Dalam prakteknya, perusahaan Jepang menggunakan sarana perkemahan curah pendapat sabtu-minggu atau 'tama dasha kai', untuk menciptakan inovasi produk. Perkemahan merupakan kunci sukses manajemen pengetahuan dan memberikan inspirasi kepada banyak penelitian di bidang manajemen pengetahuan dengan istilah *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Cara berbagi pengetahuan di dalam jaringan kerja meliputi komunikasi, dialog, dan interaksi individual atau kelompok yang mendukung dan mendorong aktivitas karyawan, baik melalui jasa teknologi yaitu *web*, *email*, portal ataukah melalui tatap muka. Hubungan yang bersifat formal maupun informal di antara karyawan merupakan hal penting dalam berbagi pengetahuan di dalam organisasi. Walaupun interaksi atau hubungan formal termasuk program pelatihan dan tim kerja yang terstruktur memainkan peran penting dalam memfasilitasi berbagi pengetahuan karyawan, Kim & Lee (2006) mengatakan bahwa pengetahuan paling banyak dibagi dalam interaksi informal bahkan ketika saluran komunikasi didesain dengan jelas dalam organisasi, individu cenderung berkomunikasi secara informal.

Cara berkomunikasi masyarakat Indonesia pada umumnya lebih menyukai bahasa lisan daripada bahasa tulisan. Oleh karenanya, berbagi pengetahuan melalui personalisasi bukan sesuatu yang baru. Dalam prakteknya, kebiasaan berbagi pengetahuan dalam organisasi bukan tanpa faktor penghambat apakah itu dari level individu, kelompok, atau organisasi. Dalam penelitian ini, peneliti lebih memfokuskan pada determinan interpersonal yang berpengaruh terhadap berbagi pengetahuan yaitu kepemimpinan transformasional dan kepercayaan dengan rekan sekerja.

Berbagi pengetahuan merupakan bagian dari manajemen pengetahuan yang selama ini lebih banyak dikaji di bidang ekonomi manajemen ataupun teknologi informasi. Kajian dari perspektif Psikologi relatif belum banyak, oleh karenanya fokus penelitian ini adalah berbagi pengetahuan dari perspektif Psikologi.

Istilah pengetahuan dalam banyak literatur dibedakan dengan informasi dan data. Berdasarkan hirarkisnya, informasi berasal dari data yang telah diproses dan diinterpretasikan. Yang dimaksud dengan data adalah fakta dan angka kasar, yang selanjutnya diproses dan disebut dengan informasi. Hasil dari pengolahan informasi dengan menggunakan metode tertentu disebut dengan pengetahuan. Oleh karena pengetahuan merupakan informasi yang diproses oleh masing-masing individu, dengan demikian sifat dari pengetahuan adalah subjektif, unik, bermanfaat, dan akurat; yang berkaitan dengan fakta, prosedur, konsep, interpretasi, ide, pengamatan, dan penilaian (Alavi & Leidner, 2001).

Ada perbedaan makna pengetahuan antara budaya barat dan di timur. Di barat ada pemisahan antara pengetahuan dan sumbernya, sedangkan di timur tidak ada pemisahan tersebut. Pengetahuan yang berkembang di Barat bersifat eksplisit, sedangkan di timur bersifat tasit. Oleh karenanya, Nonaka & Takeuchi (1995) mengadopsi pengertian pengetahuan tradisional yaitu keyakinan akan kebenaran yang bersifat personal yang terjustifikasi. Keyakinan dipandang konsep pengetahuan tersebut karena berkaitan erat dengan nilai dan keyakinan dari individu atau kelompok.

Dalam penelitian ini istilah pengetahuan merujuk pada pendapat dari Nonaka & Takeuchi (1995), Nonaka & Kanno (1998), dan Huber (dalam Alavi & Leidner, 2001). bahwa pengetahuan merupakan sebuah keyakinan akan kebenaran yang terjustifikasi. Pengetahuan merupakan sumberdaya yang tidak tampak dan berada di otak masing-masing individu, yang merupakan suatu keyakinan akan kebenaran yang terjustifikasi yang dapat meningkatkan kapasitas dalam tindakan yang efektif.

Istilah berbagi merupakan proses pertukaran sumberdaya yang diberikan kepada pihak tertentu dan diterima oleh pihak yang lain. Dengan kata lain, berbagi terjadi jika terdapat proses pertukaran sumber daya yang harus melewati sumber dan penerima (Sharat & Usoro, 2003; Akamavi & Kimble, 2005) melalui proses eksternalisasi dan internalisasi (Akamavi & Kimble, 2005), sosialisasi dan kombinasi (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Berdasarkan pendapat tersebut yang dimaksud dengan berbagi pengetahuan dalam organisasi dalam penelitian ini adalah memberikan dan menerima kerangka informasi yang berkaitan dengan konteks tertentu di dalam sebuah organisasi dari sumber pengetahuan kepada pihak penerima. Apa yang diterima adalah kerangka informasi melalui pengetahuan pihak sumber. Walaupun didasarkan atas pengetahuan sumber, penerima pengetahuan tidak akan mendapatkan pengetahuan yang diidentik karena melalui proses interpretasi bersifat subjektif.

Berdasarkan pendapat Michael Polanyi, Nonaka membagi pengetahuan di dalam organisasi ada dua macam (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & Konno, 1998) yaitu pengetahuan tasit dan eksplisit. Ke dua macam pengetahuan tersebut bersifat kontinum (Schutt, 2003). Pengetahuan eksplisit dapat diekspresikan dalam kata-kata dan angka-angka yang dapat disajikan dalam bentuk data, formula ilmiah, spesifikasi, manual dan sebagainya. Jenis pengetahuan ini siap untuk ditranmisikan antar individu secara formal dan sistematik. Pengetahuan tasit bersifat personal dan sulit dilakukan formalisasi, sehingga sulit untuk dikomunikasikan dan dibagikan kepada pihak lain. Pengetahuan tasit berisi *insight* subjektif, intuitif, dan berakar dari perilaku dan pengalaman (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & Konno, 1998;

Schuut, 2003; Akamavi & Kimble, 2005). Ada dua dimensi pengetahuan tasit yaitu dimensi teknis dan dimensi kognitif. Dimensi kognitif berupa keyakinan, ide, nilai, skemata, dan model mental yang membentuk cara pandang manusia terhadap dunia. Pusat elemen kognitif yang dikenal oleh Johnson-Laird (dalam Nonaka & Takeuchi, 1995) sebagai "model mental," yaitu merupakan tempat dimana manusia menciptakan model-model kerja dunia dengan membuat dan memanipulasi analogi dalam pikiran mereka. Model-model mental seperti skemata, paradigma, perspektif, keyakinan, dan sudut pandang, membantu individu dalam melakukan persepsi dan mendefinisikan realitas. Yang dimaksud dengan dimensi teknis adalah bermacam-macam ketrampilan personal yang bersifat informal elemen teknis pengetahuan tasit termasuk didalamnya mengetahui bagaimana secara konkret, keahlian, dan kemampuan. Sangat penting untuk dicatat bahwa elemen kognitif pengetahuan tasit mengacu pada sebuah gambaran realitas dan visi masa depan yang dimiliki individu. Pengungkapan model mental tasit merupakan faktor kunci dalam penciptaan pengetahuan baru.

Menurut Tsoukas (dalam Akamavi & Kimble, 2005) pengetahuan tasit jika tidak dibagikan akan tetap tersimpan dalam memori individu. Jika individu keluar dari organisasi maka pengetahuan tersebut akan dibawa dan organisasi kehilangan pengetahuan. Jika pengetahuan tasit dibagikan melalui proses eksternalisasi dan internalisasi, merupakan aset yang berguna pada organisasi .

Ada tiga level determinan berbagi pengetahuan yaitu individu, kelompok, dan organisasi. Determinan-determinan mengapa seseorang bersedia dan tidak bersedia berbagi pengetahuan dalam organisasi menjadi faktor penting bagi manajemen pengetahuan dalam praktek maupun untuk diteliti. Hal ini diperkuat oleh rekomendasi hasil penelitian Liao et al. (2007) bahwa penelitian berbagi pengetahuan difokuskan ke faktor perilaku karena kesuksesan berbagi pengetahuan dalam organisasi tidak hanya ditentukan oleh faktor teknologi saja. Penelitian berbagi pengetahuan dari aspek orang masih terbatas (Ipe, 2003).

Proses berbagi pengetahuan apakah berupa hambatan atau kelancaran dari perspektif Psikologi, terletak pada sisi manusia, baik dalam arti kesediaan maupun kapabilitas individu, kesiapan individu dalam menerima pengetahuan, tim kerja kurang optimal, maupun iklim organisasi yang dipersepsikan kurang mendukung.

Berbagi pengetahuan dalam organisasi merupakan bagian dari perilaku prososial. Dalam level individu, ada tiga perspektif dalam memandang manusia yang menentukan mengapa seseorang bersedia melakukan berbagi pengetahuan. Pertama, karakteristik kepribadian tertentu yang membedakan seseorang dengan orang lain dalam berbagi pengetahuan. Jika dilihat dari teori motivasi maka tipe kepribadian ini disebut sebagai motivasi altruistik atau motivasi internal (Brehm & Kassin, 1990; Brigham, 1991). Motivasi altruistik didasarkan atas empati sehingga tujuan akhirnya adalah mensejahterakan rekan kerja atau kelompok lain. Bagi orang dengan kepribadian altruistik, berbagi pengetahuan merupakan kebutuhan karena berbagi pengetahuan sendiri merupakan pengakuan terhadap pengetahuan yang dimilikinya. Berbagi pengetahuan sendiri merupakan penghargaan. Oleh karenanya, insentif yang berbentuk materi tidak diperlukan. Kenyataannya memang ada kharakteristik kepribadian yang memang berkorelasi dengan berbagi pengetahuan. Orang

dengan tipe ekstraversi (Suardana, 2008), motivasi internal (Liu & Huang, 2005), dan perilaku kooperatif (Lin, 2007) lebih bersedia untuk berbagi pengetahuan. Implikasi dalam organisasi adalah dalam proses seleksi mencari kharakteristik kepribadian tersebut yang cukup menonjol.

Yang kedua, berbagi pengatahuan karena motivasi eksternal atau motivasi egoistik (Brehm & Kassin, 1990; Brigham, 1991). Motivasi egoistik mempunyai tujuan akhir untuk meningkatkan kesejahteraan pelaku dengan dasar keuntungan pribadi yaitu mengurangi distres diri. Berbagi bukan disebabkan oleh kebutuhan internal tetapi karena stimulus dari luar atau penghargaan. Implikasi dalam organisasi, beberapa organisasi menggunakan sistem penghargaan (*reward system*) berbentuk insentif untuk menstimulasi karyawan agar berbagi pengetahuan dengan rekan kerjanya (Lin, 2007; Kim & Lee, 2006).

Yang ketiga, berbagi pengetahuan disebabkan iklim yang kondusif yang diciptakan organisasi. Perspektif ini lebih bersifat interaktif, artinya bagaimana motivasi awal bukan persoalan tetapi organisasi menciptakan iklim sedemikian rupa sehingga karyawan termotivasi secara sukarela untuk berbagi pengetahuan. Iklim yang kondusif tidak semata-mata mengandalkan sistem penghargaan berupa insentif tetapi organisasi menciptakan rasa keikatan dengan kelompok atau organisasi.

Berdasarkan teori identitas sosial, berbagi pengetahuan dapat dijelaskan berikut ini. Ketika seseorang sudah mengidentifikasikan dengan kelompok atau organisasi maka mereka mengalami depersonalisasi, akibatnya tumbuh rasa senasib sepenanggungan. Perasaan *ingroup,* merupakan embrio bagi tumbuh dan berkembangnya identitas kelompok sehingga terbentuk rasa saling percaya dan rasa saling memiliki. Situasi tersebut merupakan iklim yang kondusif bagi tumbuhnya berbagi pengetahuan. Oleh karenanya, seseorang akan lebih siap dan bersedia berbagi pengetahuan kepada yang dipercayai dan yang telah dikenal sebelumnya (*ingroup*) karena didasarkan atas kepercayan yang tumbuh dalam dirinya. Jika menggunakan teori motivasi maka terjadi pergeseran, yang semula motivasinya apakah egositik atau altruistik, diarahkan ke motivasi altruistik. Hal ini didasarkan pandangan bahwa berbagi pengetahuan adalah merupakan kebutuhan terhadap kinerja organisasi yang disebabkan norma timbal balik.

Menurut Von Krogh (dalam Kim & Lee, 2006) kepercayaan dan keterbukaan dalam budaya organisasi mendorong berbagi pengetahuan di antara karyawan dan perilaku yang layak dipercaya meningkatkan kecepatan komunikasi dengan memberikan wewenang pada rekan kerja dalam berbagi masalah dan pengetahuan pribadi dengan lebih leluasa. Nonaka & Takeuchi (1995) mengamati bahwa hubungan yang loyal dan saling mempercayai, dapat mengurangi kecurangan, dan penipuan di antara karyawan dengan cara menyalahkan orang lain atas kegagalan organisasi.

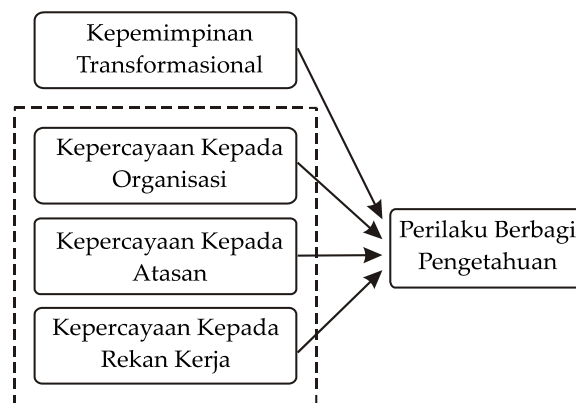
Dalam penciptaan pengetahuan prasyarat utama adalah adanya kepercayaan (Fu & Leo, 2006). Pemilik pengetahuan lebih memilih untuk membagi pengetahuan dalam kelompok yang dapat dipercaya. Kenyataannya bahwa berbagi pengetahuan tidak berarti transfer informasi yang sederhana tetapi merupakan berbagi ide, *belief*, sikap, nilai, kecemasan, keingintahuan, asumsi, dan prasangka-prasangka. Oleh karenanya, berbagi pengetahuan tidak mungkin terjadi jika iklim dari kepercayaan tidak eksis (Milovanovie, 2006), sehingga dapat disimpulkan ada hubungan yang kuat antara kepercayaan

dan berbagi pengetahuan (Levin, 2005; Dignum & Van Eijk, 2003; Hoff, et al., 2005).

Siapa yang mempunyai kontribusi dalam membangun iklim kepercayaan dalam kelompok atau organisasi? Kepercayaan merupakan proses yang diciptakan dalam organisasi. Komitmen untuk berbagi pengetahuan dipengaruhi oleh kepemimpinan terutama dalam konteks jarak kekuasaan yang tinggi.

Gaya kepemimpinan transformasional hubungan relasional yang digunakan akan menumbuhkan kepercayaan bagi pengikut, yang merupakan modal bagi tumbuh dan berkembangnya berbagi pengetahuan. Secara teoritik hasil penelitian meta-analisis dari Lowe et.al di tahun 1996 (dalam Yukl, 2006) terhadap 39 studi kepemimpinan transformasional yang dilakukan pada berbagai negara dengan menggunakan skala MLQ menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional efektif. Persoalannya adalah apakah kepemimpinan transformasional mempunyai kontribusi terhadap perilaku berbagi pengetahuan?

Hasil penelitian Abhisek Srivastava et al. (2005) dan Sari (1994) memperlihatkan bahwa kepemimpinan berhubungan langsung dengan berbagi pengetahuan. Pada kenyataannya, persoalan berbagi pengetahuan adalah mendistribusikan kewenangan. Pengetahuan adalah kekuasaan. Oleh karenanya dikatakan French dan Raven (dalam Bristol & Srivastava, 2002) berbagi pengetahuan berarti terjadinya erupsi dari kekuasaan pemimpin. Oleh karenanya, faktor kepemimpinan mempunyai dimensi strategis dalam membudayakan berbagi pengetahuan.

Berdasarkan paparan tersebut maka dapat dikatakan bahwa berbagi pengetahuan merupakan proses interaksi sosial yang terjadi di organisasi. Ketika manajemen pengetahuan merupakan strategi yang dipilih organisasi tersebut, maka berbagi pengetahuan merupakan faktor penting. Dalam penelitian ini beberapa prediktor berbagi pengetahuan adalah motivasi internal, kepercayaan, dan kepemimpinan transformasional.

Gambar 1. Hubungan antar variabel

Berdasarkan permasalahan yang muncul beserta dukungan teori yang relevan dengan fokus penelitian, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini. Hipotesis penelitian ini adalah "*kepemimpinan transformasional, kepercayaan kepada organisasi, kepercayaan kepada atasan dan kepercayaan kepada rekan kerja merupakan prediktor berbagi pengetahuan dalam organisasi*"

Metode

Subjek

Subjek penelitian ini 99 karyawan PT Bina Karya Jakarta. Subjek penelitian diambil dari seluruh divisi operasional yang ada di PT Bina Karya Jakarta. Adapun variabel penelitian ini terdiri atas 5 variabel. Variabel penelitian ini adalah variabel bebas yang terdiri atas kepemimpinan transformasional, kepercayaan terhadap organisasi, kepercayaan terhadap atasan, kepercayaan terhadap rekan sekerja dan variabel tergantung yaitu perilaku berbagi pengetahuan. Adapun definisi

operasional variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional (X1) dalam penelitian ini masih berupa konsep yang dijabarkan dalam berbagai pengertian. Konsep kepemimpinan transformasional terdiri atas pengaruh yang diidealkan, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pertimbangan individual. Alat yang digunakan adalah skala kepemimpinan transformasional.
2. Kepercayaan terhadap organisasi (X2) adalah tingkat kepercayaan individual kepada perusahaan dan kepada kelompok secara bersama-sama.
3. Kepercayaan terhadap atasan (X3) adalah harapan karyawan terhadap ungkapan verbal dan non verbal tentang atasan mereka.
4. Kepercayaan terhadap rekan kerja (X4) adalah harapan karyawan terhadap ungkapan verbal dan non verbal dari rekan kerja.
5. Berbagi pengetahuan (Y) merupakan kesediaan karyawan untuk berbagi pengetahuan yang dimiliki melalui komunikasi dan dilandasi kapabilitas yang dimiliki. Yang digunakan untuk mengungkap variabel ini adalah skala berbagi pengetahuan.

Pengukuran

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan instrumen *self-report* berupa skala sikap terhadap kisi-kisi variabel penelitian. Dalam penelitian ini digunakan 5 skala pengukuran. Adapun rincian dari skala yang digunakan adalah:

1. Skala kepemimpinan transformasional. Skala yang digunakan adalah *Multi-factor Leadership Questionaire* dari Bass & Avolio (1995) yang terdiri dari 4 faktor yaitu pengaruh yang diidealkan/karismatik, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pertimbangan individual.
2. Skala berbagi pengetahuan. Skala berbagi pengetahuan pada awalnya disusun berdasarkan konsep Liu & Hua (2005) yang terdiri atas 2 faktor yaitu kesediaan dan kapabilitas. Jumlah aitem keseluruhan 10 aitem. Setelah dilakukan analisis faktor dengan metode *Principal Component Analysis* dan rotasi dengan *varimax* maka terdapat 4 faktor yaitu kapabilitas (3 aitem), kesediaan (3 aitem), komunikasi (2 aitem) dan perilaku (2) (Helmi & Adhitama, 2007).
3. Skala kepercayaan terhadap organisasi sebanyak 8 aitem. Berdasarkan hasil analisis faktor, maka diperoleh nilai *Kaiser Meyer Olkin* (KMO) sebesar 0,840 dan nilai *loading factor* bergerak dari 0,486 sampai dengan 0,838. Reliabilitas ditunjukkan dengan nilai *alpha cronbach* sebesar 0,849.
4. Skala kepercayaan terhadap atasan sebanyak 8 aitem. Berdasarkan hasil analisis faktor, maka diperoleh nilai *Kaiser Meyer Olkin* (KMO) sebesar 0,810 dan nilai *loading factor* bergerak dari 0,655 sampai dengan 0,825. Reliabilitas ditunjukkan dengan nilai *alpha cronbach* sebesar 0,883.
5. Skala kepercayaan terhadap rekan kerja sebanyak 8 aitem. Berdasarkan hasil analisis faktor, maka diperoleh nilai *Kaiser Meyer Olkin* (KMO) sebesar 0,746 dan nilai *loading factor* bergerak dari 0,465 sampai dengan 0,839. Reliabilitas ditunjukkan dengan nilai *alpha cronbach* sebesar 0,792..

Analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa regresi berganda untuk melihat sejauh mana kepemim-

pinan transformasional, kepercayaan terhadap organisasi, kepercayaan terhadap rekan sekerja, kepercayaan terhadap atasan mampu menjadi variabel prediktor dari perilaku berbagi pengetahuan.

Hasil

Berdasarkan analisis regresi diketahui bahwa nilai F 8,436 ($p<0,01$) berarti ada pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan transformasional, kepercayaan organisasional, kepercayaan pada atasan dan kepercayaan pada rekan kerja secara bersama-sama terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Dengan demikian hipotesis diterima.

Koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,264 yang berarti 26,4% variansi perilaku berbagi pengetahuan dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan transformasional dan kepercayaan terhadap rekan kerja. Sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini. Berdasarkan uji t serta nilai korelasi parsial maka dapat diketahui besaran sumbangan tiap-tiap variabel prediktor, yakni kepemimpinan transformasional, kepercayaan organisasi, kepercayaan rekan kerja dan kepercayaan atasan terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Nilai t hitung variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,693 ($p>0,05$). Hal ini menunjukkan kepemimpinan transformasional tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan.

Kepercayaan (*trust*) dalam penelitian ini dibedakan atas 3 model, yakni kepercayaan organisasional, kepercayaan pada atasan dan kepercayaan pada rekan kerja. Kepercayaan organisasional tidak signifikan sebagai prediktor perilaku berbagi pengetahuan dengan nilai t sebesar 1,196 ($p>0,05$), begitu juga dengan kepercayaan terhadap atasan dengan nilai t sebesar 0,819 ($p>0,05$). Nilai t variabel kepercayaan terhadap rekan kerja sebesar 2,027 ($p<0,05$), hal ini menunjukkan kepercayaan terhadap rekan kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan dengan sumbangan pengaruh sebesar 10%. Temuan-temuan ini, meskipun cukup kontradiktif dibandingkan penelitian sebelumnya namun justru membawa peneliti pada diskusi menarik.

Diskusi

Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini tidak memiliki sumbangan signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Meskipun dalam beberapa penelitian kepemimpinan transformasional memiliki peran signifikan dalam perilaku berbagi pengetahuan, namun berdasarkan situasi dan kondisi yang terjadi pada tempat penelitian maka sekiranya dapat diambil beberapa kesimpulan untuk menjelaskan temuan kontradiktif ini. Kepemimpinan memiliki pengaruh dalam perilaku organisasi apabila telah terbentuk hubungan pemimpin (atasan) dan pengikut (bawahan) yang kuat. Bentuk-bentuk penerimaan dan penolakan bawahan dalam kepengikutan (*followership*) akan menentukan seberapa besar peran kepemimpinan tersebut dalam membentuk sebuah perilaku organisasi.

PT Bina Karya pada saat ini sedang mengalami perubahan struktural, termasuk pergantian pejabat-pejabat posisi strategis yang sarat dengan koordinasi terhadap unit kerja masing-masing. Munculnya orang-orang baru dalam posisi strategis tersebut tentu tidak serta merta diikuti dengan kepercayaan (*trust*) dan kepengikutan (*followership*) yang tinggi dari bawahan terhadap atasan. Hal inilah yang kemudian membawa peneliti pada kesimpulan bahwa

pola kepercayaan terhadap atasan yang kurang kuat akan menyebabkan kepemimpinan transformasional tidak menemukan bentuk (performa) terbaiknya. Ketika performa seorang pemimpin belum mendapatkan kepercayaan dari bawahan, maka stimulasi-stimulasi yang dilakukan pemimpin tersebut terhadap bawahan masih kurang berperan dalam membentuk perilaku organisasi yang dalam hal ini adalah berbagi pengetahuan. Kenyataan ini juga didukung oleh konteks perilaku yang diamati, yakni berbagi pengetahuan yang sebenarnya merupakan perilaku resiprokal dan mutual yang sifatnya dapat interpersonal maupun intergroup. Berbagi pengetahuan yang sifatnya resiprokal dan mutual tersebut kemudian dapat menjelaskan kenapa peranan kepercayaan terhadap rekan pekerja signifikan dalam memprediksi perilaku berbagi pengetahuan.

Faktor kepercayaan (*trust*) yang disertakan dalam penelitian ini ternyata tidak semuanya memiliki sumbangan signifikan dalam membentuk perilaku berbagi pengetahuan. Kepercayaan terbentuk bukan secara *instant* namun merupakan proses yang membutuhkan waktu. Ketika dalam sebuah lingkungan organisasi terjadi perubahan secara struktural, dan berdampak pada pergantian personel maka kepercayaan harus dibangun lagi dari awal. Proses pembentukan kepercayaan dikalangan pekerja, baik itu kepercayaan terhadap sistem yang baru diterapkan maupun juga kepercayaan terhadap pimpinan baru tentu memerlukan proses yang tidak mudah.

Melalui hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa kepercayaan organisasional dan kepercayaan kepada atasan belum mencapai pada titik kuat dalam menstimulasi perilaku berbagi pengetahuan dibandingkan kepercayaan pada rekan kerja. Hal ini cukup masuk akal, karena dampak restrukturisasi manajerial dan sistem tidak berpengaruh besar terhadap hubungan antar pekerja. Hasil korelasi faktor *trust* dalam penelitian ini semakin membuktikan betapa pentingnya peran *trust* itu sendiri dalam terbentuknya berbagi pengetahuan. Dengan demikian temuan ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang mengkaji arti penting hubungan relasional dan kepercayaan interpersonal dalam membentuk budaya berbagi pengetahuan (Cross et al,. 2001; Hansen, 2002; Borgatti & Cross, 2003; Castelfranchi, 2004).

Perubahan, baik secara struktural maupun fungsional dapat terjadi dalam sebuah organisasi, namun pekerja sebagai motor organisasi tetap dituntut bergerak dengan lingkungan yang ada. Perasaan senasib sepenanggungan antar pekerja yang terbentuk melalui proses yang lama tentu akan membentuk kepercayaan (*trust*) yang lebih tinggi daripada kepercayaan terhadap atasan baru. Pekerja yang telah berada lama dalam organisasi tentunya telah mengenal karakter satu sama lain, saling menyadari nilai-nilai (*beliefs*) dalam bertindak di lingkungan organisasi tempat mereka bernaung. Nilai-nilai (*shared values*) dan norma yang telah melekat pada diri masing-masing individu akan terartikulasi dalam proses-proses sosial baik secara interpersonal maupun inter-group sehingga terbentuk kepercayaan (*trust*) sesama pekerja. Ketika kepercayaan antar pekerja telah terbentuk dengan baik, maka orientasi keperilakuan bukan semata ditujukan secara kompetitif namun juga kolektif.

Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan kuatnya peran kepercayaan (*trust*) sebagai prediktor perilaku berbagi pengetahuan (Connelly, 2000). Apabila kepercayaan terhadap rekan kerja telah terbentuk dengan kuat, maka pengetahuan sebagai kekayaan intelektual individu bukan lagi dipandang sebagai kekuatan

(*power*) yang apabila diberikan kepada orang lain maka akan merugikan bagi diri sendiri atau merasa kehilangan kekuasaan (*lost of power*). Ketika *trust* telah kuat maka individu dengan rela memberikan kekayaan intelektualnya kepada orang lain, dan begitu sebaliknya, individu tersebut akan mau menggali informasi (pengetahuan) dari orang lain yang dipercayainya.

Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional, kepercayaan organisasi, kepercayaan pada atasan dan kepercayaan pada rekan kerja secara bersama-sama mampu menjadi prediktor perilaku berbagi pengetahuan (R^2=0.264, $p<0.05$). Lebih lanjut ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak signifikan dalam membentuk perilaku berbagi pengetahuan. Meskipun temuan ini terbilang kontradiktif, namun dapat diambil beberapa esensi penting yang justru dapat dikaji lebih dalam. Kepemimpinan transformasional sebagai salah satu model kepemimpinan motivasional memang memiliki nilai-nilai positif bagi pengembangan organisasi, namun keberhasilan pola kepemimpinan ini juga bergantung pada pengakuan dan kepercayaan dari para bawahan. Meskipun motivasi dan inspirasi selalu ditekankan dalam kepemimpinan transformasional, tetap saja harus terbentuk penerimaan dan kepercayan terlebih dahulu dari bawahan terhadap kapabilitas si pemimpin.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan kepercayaan (*trust*) pada rekan kerja merupakan faktor penting dalam membentuk perilaku berbagi pengetahuan. Kepercayaan akan mendorong pada kerelaan masing-masing individu dalam berbagi pengetahuan. Apabila kepercayaan terhadap rekan kerja tinggi, maka rekan kerja bukan dipandang sebagai ancaman ketika memiliki kekayaan pengetahuan yang dimiliki. Begitupun sebaliknya, pekerja tidak akan enggan bertanya kepada rekannya untuk menggali pengetahuan penting karena telah percaya dengan kualitas dan kemampuan rekan kerja tersebut.

Kepustakaan

Adair, J. (1996). *Effective Innovation. How to Stay Ahead of the Competition*. London: Pan Books.

Bass, B. N. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 1999, 9-32.*

Brigham, J.C. (1991). Social Psychology. 2nd edition. New York: HarperCollins Publishers Inc.

Borgatti, S.P., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science, 49, 432-445*.

Castelfranchi, C. (2004). Trust Mediation in Knowledge Management and Sharing. *Trust Management Computer Science, 29: 9-5.*

Connelly, C.E. (2000). Predictors of Knowledge Sharing in Organizations. *Theses*. Queen's School of Business, Queen's University, Kingston-Canada K7L 3N6.

Cross, R., Parker, A., Prusak, H. & Borgatti, S.P. (2001). Knowing what we know: supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational Dynamics 30, 100-120*.

Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005). *Organization development and change. Eight Edition*. Amerika :Thomson South Western

Fu, S.S.S. & Lee, M.K.O. (2006). IT-based knowledge sharing and organizational trust: the development and initial test of a comprehensive model. *Paper*.

Diakses dari www.is2.ise.ac.uk/asp/aspecis/20050071.pdf pada tanggal 18 Juli 2007.

Hansen, M. T. (2002). Knowledge networks: explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science, 13: 232-248*.

Helmi, A.F & Adhitama, I.N. (2007). Apakah Prediktor Perilaku Inovatif dalam Organisasi. *Laporan Penelitian (tidak diterbitkan).* Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM.

Hsu, S. & Mutjaba, B. G. (2007). Team Transformational Leadership, Trust, Satisfaction, And Commitment: The Testing of A Structural Equation Model In Software Development Teams. *Review of Business Information Systems – Third Quarter 2007 Volume 11, Number 3*.

Ipe, M. Knowledge Sharing in organizations: a conceptual framework. *Human Resources Development Review.* 2, 4, 337-359. Diakses dari *http://jis.sagepub.com* pada tanggal 20 Oktober 2008.

Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 347 - 364. Diakses melalui EBSCO Publisher 22 Maret 2005.

Kim, S. & Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capability. *Public Administration Review.* 66, 3. Diakses dari www.blackwell-synergy.com pada tanggal 3 Juli 2007.

Liao, S., Fei, C., Chen, C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovative capability: an empirical study of Taiwan's knowledge intensive service. *Journal of Information Science.* 33, (3), 340-359. Diakses dari *http://jis.sagepub.com* pada tanggal 20 Oktober 2008.

Lin, C. P. (2007). Share or not to share: modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of Bussiness Ethics*. 70, 411 – 428. Diakses dari ideas.repec.org pada tanggal 10 Januari 2007.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: oxford university press.

Srivastava, A., Bartol, K.M., Locke, E.A. (2002). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Paper*. Diakses dari www.aom.pace.edu pada tanggal 3 Juli 2007.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizational.* Sixth Edition. New Jersey: Perason Prentice Hall.